«О текущем моменте» № 4 (125), май 2016 года

Всеобщая управленческая грамотность — выбор: исходя из Любви либо под давлением обстоятельств?

22 мая 2016 г. на сайте московского отделения Би-Би-Си появилась статья Дмитрия Булина «Греф: России требуется новая система управления», в которой комментируется лекция главы Сбербанка Г.О.Грефа, прочитанная выпускникам московской бизнес-школы «Сколково» накануне — 21 мая 2016 г.[1] В ней Г.О.Греф поведал об «откровении», к которому он приобщился в «Силиконовой долине».

«Глава крупнейшего российского банка заочно поспорил с авторами экономического бестселлера Why Nations Fail ("Почему одни страны богатые, а другие бедные" в русской версии[2]), считающими главной причиной несостоятельности тех ли иных народов качество институтов (суды, всеобщие выборы, частная собственность и т.д.).

"Корневое звено", по выражению Грефа, нужно искать не в институтах, а в плоскости управленческих практик, для которых в России свойствен чрезмерный бюрократизм. Он призвал всех присутствующих и отсутствующих переходить на новые практики управления, такие как agile (о которой далее в статье)».

Далее в статье сообщается:

«"На мой взгляд, авторы книги **Why Nations Fail**, рассматривают следствия, а не причины. Экстрактивность и инклюзивность — важные вещи, но они не дают ответа на вопрос *как*. [Авторы Дарон Аджемоглу и Джеймс Робинсон вводят понятие "инклюзивных" политических и экономических институтов, в основе которых лежит включение граждан в общественные процессы на условиях извлечения выгоды, и "экстрактивных", представляющих собой противоположность первых - прим. Би-би-си]. В любом процессе есть всегда какое-то корневое звено, до которого ты должен докопаться, и там про это звено не сказано.

Есть два существенных фактора: политическая составляющая, которая требует отдельного рассмотрения, и управленческая составляющая. У нас сейчас имеются многие институты, но, к сожалению, многие из них или даже большинство носит имитационный характер. Начиная уже с института частной собственности: вроде бы он у нас есть, но в то же время попробуй его защити в другом институте под названием "судебная система".

У нас сейчас имеются многие институты, но, к сожалению, многие из них или даже большинство носит имитационный характер Герман Греф

---

[1] См.: http://www.bbc.com/russian/business/2016/05/160522_gref_skolkovo_lecture.

[2] Буквальный перевод — «Почему нации (государства) терпят неудачи».

Я считаю, что такое корневое звено — это система управления. Если оценивать наше государство с точки зрения бимодальной системы управления run & change [где run относится непосредственно к функционированию, а change отвечает за непрерывную модернизацию], то наше государство находится в плоскости run.

Если обычные утверждения о том, что наше государство коррупционное и бюрократическое, перевести на нормальный технократический язык, то что такое бюрократия? Она имеет два проявления: недорегулированность и перерегулированность. В конечном счете, все это сводится к плохому process management [управлению процессами]. Чтобы от этого уйти, нужны изменения, реформы. А что такое реформа?

Любая реформа — это проект. Где project management [управление проектами] в системе управления нашего государства? Оно практически отсутствует. Это касается не только России, это болезнь очень многих государств, почти всех. Но сейчас другие государства пытаются от этого уходить. В Великобритании, например, Тони Блэр в бытность премьер-министром создал так называемый **delivery unit** [правительственный центр при премьер-министре по контролю над оказанием госуслуг]».

Суть «agile» в статье поясняется так:

«Слово **agile** [буквально — гибкий, подвижный] становится популярным во всем мире и, слава богу, в нашей стране. Но мы приходим к нему, как и во многих других случаях, последними. Для agile-управления характерно слово "тупицца", с двумя "Ц": от английского two pizza. Это маленькие команды, которые условно можно накормить двумя пиццами. Все компетенции в этой команде соединены воедино.

На 30-50 % уменьшается количество менеджеров, они просто не нужны. Всё выпускается в течение максимум двух недель, короткими спринтами. Все это автоматически загружается в вашу платформу, которая должна быть для этого адаптирована. Эта система хороша тем, что видно результаты работы каждой небольшой команды.

Для legacy organizations [тут Герман Греф прибегает к лексикону программистов, которые называют термином **legacy systems** устаревшие программные системы, предшествующие современным — прим. Би-Би-Си] это громадный вызов. Надо переработать все процессы управления. А чем больше у тебя бизнес, тем больше у тебя процессов.

Плохая новость, которую я привез из Силиконовой долины в этом году, состоит в следующем. Мы уже выходили из Pivotal Software, и вдруг я вижу, что в одной из открытых переговорных сидят уважаемые люди — не в джинсах, как все мы там, а в костюмах. Я спрашиваю: "Что это за люди странные?" А мне отвечают: "Это сидит правительство Норвегии, они изучают agile".

И мне стало плохо. Выяснилось, что у них уже было правительство Новой Зеландии, два министерства США. Скорость преобразований в тех государствах, где внедряется agile, будет так нарастать в отношении нас, что это станет уже просто опасно для нашей страны. Если мы и дальше будем отставать, то это отставание будет, к сожалению, мало сопрягаться с нашей возможностью выжить в глобальном мире».

———————————

Короче, вот такой «либеральный патриотизм»: Надо освоить agile, иначе стране хана...

Однако возникает вопрос: Знает ли Г.О.Греф, что по сути он призывает к воплощению в жизнь Советской власти как социально-управленческого идеала?

Обратимся к классической книге «Государство и революция», написанной В.И.Лениным (совместно с Г.Е.Зиновьевым) в 1917 г.

«Мысль Маркса состоит в том, что рабочий класс должен разбить, сломать "готовую государственную машину", а не ограничиваться простым захватом ее.

12-го апреля 1871-го года, т. е. как раз во время Коммуны, Маркс писал Кугельману:

..."Если ты заглянешь в последнюю главу моего "18-го Брюмера", ты увидишь, что следующей попыткой французской революции я объявляю: не передать из одних рук в другие бюрократически-военную машину, как бывало до сих пор, а сломать ее" (курсив Маркса; в оригинале стоит zerbrechen), "и именно таково предварительное условие всякой действительной народной революции на континенте. Как раз в этом и состоит попытка наших геройских парижских товарищей" (стр. 709 в "Neue Zeit", XX, 1, год 1901 — 1902). (Письма Маркса к Кугельману вышли по-русски не менее как в двух изданиях, одно из них под моей редакцией и с моим предисловием.) В этих словах: **"сломать бюрократически-военную государственную машину"** заключается, кратко выраженный, главный урок марксизма по вопросу о задачах пролетариата в революции по отношению к государству. И именно этот урок не только совершенно забыт, но и прямо извращен господствующим, каутскианским, "толкованием" марксизма!»

И ещё:

«**"Коммуна —** писал Маркс **— должна была быть не парламентарной, а работающей корпорацией, в одно и то же время и законодательствующей и исполняющей законы"...**

..."Вместо того, чтобы один раз в три или в шесть лет решать, какой член господствующего класса должен представлять и подавлять (ver — und zertreten) народ в парламенте, вместо этого всеобщее избирательное право должно было служить народу, организованному в коммуны, для того, чтобы подыскивать для своего предприятия рабочих, надсмотрщиков, бухгалтеров, как индивидуальное избирательное право служит для этой цели всякому другому работодателю"»

Все выделения текста жирным в цитатах из «Государства и революции» — наши: они выражают принципы «two pizza» и «agile» на языке марксизма.

И о тех же принципах «two pizza» и «agile» Генри Форд I, но не на языке политики, а на языке управления предприятием:

«Величайшее затруднение и зло, с которым приходится бороться при совместной работе большого числа людей, заключается в чрезмерной организации и проистекающей отсюда волоките. На мой взгляд, нет более опасного призвания, чем так называемый «организационный гений». Он любит создавать чудовищные схемы <оргшатных расписаний>, которые, подобно генеалогическому древу, представляют разветвления власти до её последних элементов. Весь ствол дерева обвешан красивыми круглыми ягодами, которые носят имена лиц или должностей. Каждый имеет свой титул и известные функции, строго ограниченные объёмом и сферой деятельности своей ягоды.

(…) Но, по моему мнению, **предприятие вовсе не машина. Оно представляет собой рабочее общение людей, задача которых, как уже сказано, — работать** (выделено нами при цитировании), а не обмениваться письмами» (Г.Форд, “Моя жизнь, мои достижения”, гл. 6. “Машины и люди”).

Но для того, чтобы увидеть нечто общее, стоящее за разными языковыми конструкциями, необходимо владеть аппаратом достаточно общей теории управления (ДОТУ). Если рассматривать с позиций ДОТУ жизнь культурно своеобразных обществ, то все они отличаются друг от друга тем, как в каждом из них реализуется полная функция управления[1], либо, как полная функция управления в отношении рассматриваемого общества реализуется из-за его пределов внешнеполитическими субъектами, а также и тем — как в этом участвует государственность, под властью которой живёт общество: т.е. какие этапы полной функции управления государственность реализует *на профессиональной основе* и в каких организационных формах, какие этапы полной функции управления в отношении этого государства реализуются вне государственности, в том числе — и из-за пределов этого государства.

Любое культурно-своеобразное общество с точки зрения ДОТУ — суперсистема. В отношении суперсистемы в целом полная функция управления реализуется по схеме управления «предиктор-корректор», в которой управление строится как на основе информации о сложившемся состоянии суперсистемы и её предыстории, так и на основе прогностики поведения суперсистемы в будущем.

Схему предиктор-корректор можно условно представить как объединение «предиктора» (осуществляющего в темпе течения процесса прогностику и выработку концепции управления) и «программно-адаптивного модуля» (несущего алгоритмику управления, выработанную «предиктором», и адаптирующего её к конкретике текущих обстоятельств).

Удаление «предиктора» из процесса управления по полной функции низводит схему «предиктор-корректор» до программно-адаптивной схемы управления.

Удаление из программно-адаптивной схемы обратных связей, по которым поступает информация о состоянии объекта управления и среды, низводит программно-адаптивную схему управления до просто программной.

В суперсистемах в разных процессах могут работать все три схемы управления одновременно. Но каждая из схем будет реализовываться одним из трёх способов управления или их сочетанием:

- структурный способ управления основывается на том, что перед началом осуществления управления строится структура, несущая алгоритмику управления, представляющая собой некоторую совокупность функционально-специализированных элементов, взаимодействующих друг с другом, со средой, с объектом управления в соответствии с алгоритмикой управления;
- бесструктурный способ управления основывается на том, что в суперсистеме существует или создаётся статистическая

[1] Полная функция управления включает в себя следующие этапы её реализации в управленческой практике: 1) выявление проблем, 2) целеполагание в отношении их разрешения, 3) выработку концепции достижения намеченных целей, 4) внедрение концепции в жизнь, 5) текущее правление в соответствии с принятой концепцией, 6) совершенствование концепции по мере необходимости, 7) высвобождение ресурсов из завершённых процессов управления по достижении целей либо после краха соответствующего процесса управления.

предопределённость реакции некоторого множества элементов суперсистемы на распространение в ней определённого информационного модуля, в результате чего некоторое множество элементов в процессе их самоуправления образуют необходимые структуры, которые решают соответствующую управленческую задачу;

- управление на основе виртуальных структур по сути своей это — структурный способ управления, в котором функциональная специализация и характер взаимосвязей элементов не заданы раз и навсегда при построении структуры, но некоторым образом осуществляется динамическое перераспределение функциональной специализации элементов в соответствии с актуальными управленческими задачами. Регулятор динамического перераспределения функциональной специализации элементов может быть как внешним по отношению к виртуальной структуре, так и внутренним.

Если всё это понимать, то в основе бюрократического способа управления — лежит структурный способ управления, в котором архитектура структуры не меняется вообще или меняется с опасным запаздыванием по времени с учётом актуальности задач, решение которых требуется от структуры.

Соответственно грефовский призыв реализовать принципы «two pizza» и «agile» — это призыв переходить к управлению на основе виртуальных структур как к доминирующему способу управления. И это управленчески идентично тому, о чём пишет В.И.Ленин в приведённом фрагменте из «Государства и революции» и о чём пишет Г.Форд в книге «Моя жизнь. Мои достижения».

А обеспокоенность Г.О.Грефа по поводу отсутствия в РФ бимодальной системы управления «run & change» [где run относится непосредственно к функционированию, а change отвечает за непрерывную модернизацию], наряду с указанием на то, что «Любая реформа — это проект. Где project management [управление проектами] в системе управления нашего государства?» — это намёк на то, что необходимо в масштабах государства переходить к схеме управления предиктор-корректор.

Однако реализация её в масштабах гражданского общества и социального[1] (ст. 7 конституции РФ) государства требует реализации того, о чём писал И.В.Сталин в 1952 г. в «Экономических проблемах социализма в СССР»:

«Необходимо ... добиться такого культурного роста общества, который бы обеспечил всем членам общества всестороннее развитие их физических и умственных способностей, чтобы члены общества имели возможность получить образование, достаточное для того, чтобы стать активными деятелями общественного развития...»[2].

[1] По-русски говоря, — общенародного, а не корпоративно-«элитарного».

[2] Сталин И.В. Экономические проблемы социализма в СССР. — М.: отд. изд., Государственное издательство политической литературы. 1952. — С. 68. Приведённое выше положение далее поясняется следующим образом:

«Было бы неправильно думать, что можно добиться такого серьёзного культурного роста членов общества без серьёзных изменений в нынешнем положении труда. Для этого нужно прежде всего сократить рабочий день по крайней мере до 6, а потом и до 5 часов. Это необходимо для того, чтобы члены общества получили достаточно свободного времени, необходимого для получения всестороннего образования. Для этого нужно, далее, ввести общеобязательное политехническое обучение, необходимое для того, чтобы члены общества имели возможность свободно выбирать профессию и не быть

Т.е. задача повсеместного внедрения принципов «two pizza» и «agile», построения «бимодальной системы управления «run & change», управления проектами «project management в системе управления нашего государства» не может быть решена в рамках московской бизнес-школы «Сколково», в парничках-питомниках государственных и бизнес-бюрократов «Академии госслужбы» и «Высшей школы экономики», путём засылки в «Силиконовую долину» или в университеты типа Йельского на продвинутое обучение будущих «Набиуллиных» и «Улюкаевых».

Для этого надо отказаться от нынешней реформы образования и построить качественно иную систему образования и воспитания подрастающих поколений, которая бы обеспечила кадрами состоятельных *управленцев по полной функции* все без исключения сферы деятельности.

Это можно делать, исходя из понимания целесообразности совершенствования системы общественного самоуправления и государственного управления, исходя из Любви и понимания того, что не только Россия, но и человечество остро нуждается в эффективности управления.

И хотя понимания всего этого в государственных институтах управления пока нет, им придётся всё это делать под давлением обстоятельств. У кого-то может возникнуть вопрос: И что же это за обстоятельства? У каждого явления всегда есть две стороны. Известно, что XX век — век автомобилей. И для жителей городов автомобильные пробки это — бич современных городов. Но у этого «бича» есть и другая — полезная для общества сторона

И обстоятельства таковы, что ныне в масштабах планеты как минимум миллиард человек владеют (хотя и неосознанно) навыками управления по схеме предиктор-корректор: автомобилей в мире более 1 миллиарда и соответственно — минимум 1 миллиард водителей. А безаварийное движение по улицам и дорогам — это реализация схемы предиктор-корректор по отношению к автомобилю. Кроме того вполне уместно и жизненно состоятельно замечание Козьмы Пруткова: «Хорошего правителя справедливо уподобляют кучеру», — высказанное ещё в XIX веке. Смысл его в том, что управленческие закономерности в государственном управлении и шофёрско-кучерском деле (как и во всех прочих делах) — одни и те же, и навыки, их реализующие в одной сфере деятельности, могут быть перенесены и в другую — было бы желание носителя этих навыков.

Но автодело — только одна из сфер, которая требует управленческой грамотности. Поэтому хотят кучера-правители строить систему образования, работающую на достижение всеобщей управленческой грамотности или нет, но обстоятельства, от них не зависящие, таковы, что будут принуждать их к выработке и универсализации управленческих навыков и знаний.

Внутренний Предиктор СССР
24 мая 2016 г.

прикованными на всю жизнь к одной какой-либо профессии. Для этого нужно дальше коренным образом улучшить жилищные условия и поднять реальную зарплату рабочих и служащих минимум вдвое, если не больше как путём прямого повышения денежной зарплаты, так и особенно путем дальнейшего систематического снижения цен на предметы массового потребления.

Таковы основные условия подготовки перехода к коммунизму» (там же, с. 69).